

Avalia OCS's: uma contribuição ao processo de avaliação da gestão de Organizações da Sociedade Civil

Evaluates CSO's: a contribution to the process of evaluation of the management of Civil Society Organizations

Evalúa las OSC's: una contribución al proceso de evaluación de la gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Walter Jorge Drummond de Andrade¹, Elizabeth Matos Ribeiro¹ 

¹ Universidade Federal da Bahia - Brasil.

*Autor de correspondência: wjandrade@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar o processo de coconstrução de uma tecnologia social voltada à avaliação da capacidade de gestão de Organizações da Sociedade Civil (OSC's), a partir de um estudo empírico realizado no território da Península de Itapagipe, em Salvador, Bahia. Este artigo está ancorada nos referenciais teóricos da Administração Política e da Gestão Social e se estrutura metodologicamente por meio de uma pesquisa qualitativa, com ênfase na pesquisa-ação tendo utilizado como técnica preponderante a observação participante. A elaboração da tecnologia social — nomeada AVALIA OSC's — envolveu intensa colaboração entre atores sociais e estudantes universitários, propiciando um processo de aprendizagem mútua e de construção coletiva de indicadores de avaliação. Os resultados obtidos apontam para a relevância do instrumento enquanto mediador de processos organizacionais, contribuindo para o fortalecimento da democracia interna das OSC's e para a ampliação das conexões entre universidade e sociedade civil. Além disso, demonstrou-se o potencial de replicabilidade da metodologia em diferentes contextos organizacionais, desde que consideradas suas especificidades territoriais e culturais. O artigo apresenta, ainda, reflexões críticas sobre os desafios da gestão no terceiro setor, discutindo a necessidade de se superar modelos gerencialistas de gestão.

ABSTRACT

This article aims to present the co-construction process of a social technology focused on evaluating the management capacity of Civil Society Organizations (CSOs), based on an empirical study conducted in the Itapagipe Peninsula territory, in Salvador, Bahia. This article is anchored in the theoretical frameworks of Political Administration and Social Management and is methodologically structured through qualitative research, with an emphasis on action research, using participant observation as the predominant technique. The development of the social technology—named AVALIA OSCs—involved intense collaboration between social actors and university students, fostering a process of mutual learning and collective construction of evaluation indicators. The results obtained point to the relevance of the instrument as a mediator of organizational processes, contributing to the strengthening of internal democracy in CSOs and to the expansion of connections between universities and civil society. Furthermore, the potential for replicability of the methodology in different organizational contexts was demonstrated, provided that their territorial and cultural specificities are considered. The article also presents critical reflections on the challenges of management in the third sector, discussing the need to overcome managerial models of management.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo presentar el proceso de co-construcción de una tecnología social enfocada en la evaluación de la capacidad de gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), a partir de un estudio empírico realizado en la Península de Itapagipe, Bahía. Este artículo se basa en los marcos teóricos de la Administración Política y la Gestión Social y se estructura metodológicamente mediante una investigación cualitativa, con énfasis en la investigación-acción, utilizando la observación participante como técnica predominante. El desarrollo de la tecnología social —denominada AVALIA OSC—implicó una intensa colaboración entre actores sociales y estudiantes universitarios, lo que fomentó un proceso de aprendizaje mutuo y la construcción colectiva de indicadores de evaluación. Los resultados obtenidos apuntan a la relevancia del instrumento como mediador de los procesos organizacionales, contribuyendo al fortalecimiento de la democracia interna en las OSC y a la expansión de los vínculos entre las universidades y la sociedad civil. Además, se demostró el potencial de replicabilidad de la metodología en diferentes contextos organizacionales, siempre que se consideren sus especificidades territoriales y culturales. El artículo también presenta reflexiones críticas sobre los desafíos de la gestión en el tercer sector, discutiendo la necesidad de superar los modelos gerenciales.

PALAVRAS-CHAVE:

Gestão Social
Administração Política
OSC
Avaliação

KEYWORDS:

Social Management
Political Administration
CSO
Evaluation

PALABRAS-CLAVE:

Gestión social
Administración política
OSC
Evaluación

SUBMETIDO: 28 de outubro de 2025 | **ACEITO:** 19 de dezembro de 2025 | **PUBLICADO:** 30 de dezembro de 2025

© Revista Brasileira de Administração Política, 2025. Este artigo é distribuído sob uma Licença [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

1. Introdução

Este artigo é fruto de estudos desenvolvidos no âmbito da Universidade Federal da Bahia, mais especificamente na Escola de Administração. Desde a sua concepção, a pesquisa esteve relacionada às organizações da sociedade civil. Inicialmente esteve voltada para entender os impactos da Lei Federal 13.019/2014, que estabeleceu um novo ambiente jurídico em face dos regimes de parceria com a administração pública. Posteriormente, a pesquisa mudou de foco e se ateve a alguns aspectos da gestão, especialmente no que se refere a processos de avaliação e sua importância quanto aos processos de tomadas de decisão.

Entende-se que a crescente importância das organizações da sociedade civil (OSC's) na execução de políticas públicas no Brasil tem ampliado os debates em torno da necessidade de fortalecimento de sua gestão. A avaliação da capacidade de gestão emerge, portanto, como um campo estratégico para o fortalecimento das OSC's que são, tradicionalmente, vinculadas a práticas de participação cidadã, solidariedade e enfrentamento das desigualdades sociais, as quais se encontram, nos últimos anos, diante do desafio de demonstrar eficiência e legitimidade no uso dos recursos públicos ou privados e na execução de projetos sociais.

O conceito de capacidade de gestão adotado no âmbito deste estudo, segundo Guimarães *et al.* (2006, p.114), define que

[...] a capacidade de gestão de uma organização social foi concebida como sendo a faculdade de uma organização em decidir com autonomia, flexibilidade e transparência, mobilizando recursos e construindo a sustentabilidade dos resultados de gestão. Este conceito foi a ferramenta teórico-analítica do modelo metodológico desenhado para aferir a capacidade de gestão de organizações sociais.

A concepção deste conceito advém de uma pesquisa realizada pelos mencionados autores e que foi utilizado para se referir a um conjunto de OSC's qualificadas como Organizações Sociais, mas perfeitamente aplicável àquelas que, mesmo sem ter optado por esta qualificação, fizeram parte do escopo da pesquisa.

Muitos dos modelos de avaliação disponíveis hoje derivam de concepções técnico-burocráticas baseadas em parâmetros empresariais. Esses modelos nem

sempre são compatíveis com a lógica de funcionamento das OSC's, que se estruturam a partir de processos participativos, vínculos territoriais e ações construídas de forma dialógica com seus públicos e entre suas equipes de trabalho. Surge, assim, a demanda por tecnologias avaliativas construídas de forma horizontal, com a participação ativa dos sujeitos envolvidos, capazes de valorizar os saberes locais e fortalecer a democracia interna dessas organizações.

Posicionadas no Terceiro Setor da economia, as organizações da sociedade civil desempenham um papel crucial na promoção do desenvolvimento social, econômico, ambiental e na promoção e reivindicação de direitos, atuando em diversas frentes e complementando as ações do Estado e do setor privado com fins lucrativos. No Brasil, a complexidade desse setor é acentuada pela diversidade de atuação, pelo volume de recursos movimentados e pelo impacto direto na vida de milhões de pessoas. Contudo, a gestão dessas organizações é frequentemente colocada à prova, tanto por desafios internos quanto por exigências crescentes de transparência e efetividade por parte de financiadores, parceiros e parte da sociedade.

Diante disso, a gestão de organizações da sociedade civil (OSC's) representa um campo fértil para a produção de conhecimento crítico e transformador. Tais organizações, muitas vezes estigmatizadas por malversação na execução de recursos públicos, têm se mostrado centrais na mediação entre demandas sociais e políticas públicas. É nesse contexto que se insere o presente artigo, cujo objetivo central é apresentar o processo de coconstrução da tecnologia social AVALIA OSC's, concebida para servir como instrumento de autoavaliação da capacidade de gestão de organizações atuantes no território da Península de Itapagipe, Salvador – BA. A partir de um percurso metodológico baseado na pesquisa-ação e na observação participante, envolvendo atores sociais e estudantes da Universidade Federal da Bahia (UFBA), a proposta aqui apresentada é resultado de uma construção coletiva que alia teoria e prática, saber acadêmico e conhecimento popular. Vale ressaltar que a tecnologia social foi concebida como uma ferramenta de gestão que deverá culminar na busca efetiva de transformações sociais, através do aperfeiçoamento dos processos de gestão.

Dessa forma, o artigo se estrutura em sete seções, além desta introdução. Na próxima seção, discute-se o referencial teórico que fundamenta a proposta, com destaque para os constructos da Administração Política e da Gestão Social. Em seguida, apresenta-se o contexto territorial da pesquisa e a justificativa para a escolha da Península de Itapagipe como campo empírico. Posteriormente, descreve-se a metodologia utilizada e detalha-se a construção da tecnologia AVALIA OSC's. Nas seções subsequentes, discute-se os resultados da aplicação e validação da ferramenta, as aprendizagens obtidas e as contribuições do estudo para o campo da gestão social. Por fim, são apresentadas as conclusões e recomendações para futuros estudos e aplicações.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Administração Política e os sentidos da prática administrativa

A Administração Política é um campo teórico-conceitual emergente que busca resgatar o caráter substantivo, subjetivo e situado da ação administrativa, contrapondo-se à hegemonia da racionalidade instrumental que orienta a Administração Tradicional. Segundo Santos (2004), a Administração Política parte do princípio de que todo ato administrativo é uma prática social carregada de valores, interesses e disputas, devendo ser compreendido em seus contextos históricos, sociais e culturais.

Por se tratar, este estudo, de um tema relacionado à Administração e aos estudos organizacionais fez-se a opção por apresentar e discutir as contribuições da Administração Política que revelou uma maior robustez no desenvolvimento de bases epistêmicas e científicas, cujo objetivo central é favorecer o debate sobre a cientificidade dos estudos administrativos.

Sobre o advento deste construto, cabe ressaltar que os fundadores do campo, Reginaldo Souza Santos e Elizabeth Matos Ribeiro, justificam em suas obras que a inspiração para conceber essa nova teoria se encontra na frustração com a qualidade da formação graduada e pós-graduada em Administração Pública, afirmando que têm sido priorizados apenas os elementos técnico- instrumentais. Neste sentido, as reflexões sobre a evolução da ciência moderna e contemporânea foram cruciais para situar o posicionamento que os

estudos da Administração Política representam no domínio do pensamento social crítico, com ênfase no campo dos estudos da gestão.

A Administração Política revelou-se como uma fonte de inspiração inovadora para a construção da AVALIA OSC's. A escolha se legitima principalmente pela tese sustentada por Santos (2004) ao considerar ser a administração um campo de conhecimento próprio, cujo objeto científico é a gestão. Ainda segundo o referido autor, “[...] a gestão é apenas um dos conteúdos que dão institucionalidade e essência às organizações” (SANTOS, 2004). E conclui seu raciocínio com a percepção de que “[...] é a gestão e não a organização que caracteriza o objeto e que dá autonomia à administração enquanto um campo próprio de conhecimento”. (SANTOS, 2004)

Diferentemente dos modelos gerencialistas, que privilegiam eficiência, produtividade e controle, a Administração Política propõe uma abordagem dialógica, crítica e comprometida com a transformação da realidade. Neste contexto, reconhece o papel central dos sujeitos na construção das decisões administrativas e entende que os processos de gestão são indissociáveis das relações de poder e dos padrões de produção, consumo e distribuição vigentes na sociedade.

2.2. Gestão Social e a democracia como método

A Gestão Social, por sua vez, também se configura como um paradigma alternativo à administração tradicional, fundamentado na participação, na concepção e execução dialógica e dialética de seus processos e na construção coletiva dos processos de decisão (TENÓRIO, 1998; CANÇADO et al., 2015). Parte do pressuposto de que a gestão não pode ser reduzida a um conjunto de técnicas e ferramentas, mas deve ser entendida como prática política, voltada à promoção do bem comum e à ampliação da cidadania.

Mediante uma análise do trabalho desenvolvidos por Cançado, Tenório e Pereira, autores preponderantes no decurso da pesquisa, foi possível observar que as práticas ou políticas ancoradas no conceito de Gestão Social permitem o desenvolvimento de ambientes coletivos que facilitam processos de decisão coletiva, comunicação efetiva, transparência e entendimento do processo social, entre outras ações, que potencializam a busca pela emancipação. Para

os citados autores, ao mudar a ênfase que tem sido dada, historicamente, à lógica utilitária do mercado é possível incitar processos dialéticos que permitam a construção coletiva de uma esfera democrática e dialógica.

Ao propor a democracia como método de gestão, a Gestão Social valoriza os saberes dos diferentes sujeitos envolvidos no processo, especialmente aqueles historicamente marginalizados. Nesse sentido, ela se articula com as lutas sociais por direitos, com os movimentos populares e com as iniciativas de economia solidária, configurando-se como um campo transdisciplinar e comprometido com a justiça social.

Neste sentido, Cançado, Tenório e Pereira entendem que

Em síntese, a gestão social pode ser apresentada como a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último.

A interlocução entre Administração Política e Gestão Social permite, portanto, a construção de modelos de avaliação e gestão que levem em consideração a complexidade dos contextos sociais, a diversidade dos sujeitos e a necessidade de promover transformações estruturais na sociedade. É a partir desses referenciais que se estrutura a proposta da tecnologia social AVALIA OSC's, que será apresentada nas seções seguintes.

3. Contextualização do Território: A Península de Itapagipe

A Península de Itapagipe, localizada na região da Cidade Baixa, em Salvador-BA, é composta por diversos bairros populares, marcados por forte presença de comunidades tradicionais, grupos culturais e redes de solidariedade.

Uma rápida imersão no território é suficiente para perceber as disparidades socioeconômicas e de infraestrutura urbana dos bairros que o compõem. Essa desigualdade pode ser observada facilmente ao visitar os bairros da Boa Viagem, Bonfim, Caminho de Areia, Monte Serrat, Ribeira e Roma que apresentam uma boa estrutura urbana. Nesses bairros predominam características que evidenciam uma maior extensão de áreas com infraestrutura instalada, aglutinação de atividades ligadas ao turismo, concentração de edificações tombadas de interesse histórico, arquitetônico e cultural, serviços

médicos com clínicas, hospitais e hotéis. Enquanto bairros populares como Mangueira, Massaranduba, Santa Luzia, Uruguai, Vila Ruy Barbosa/Jardim Cruzeiro e parte do Lobato evidenciam condições de precariedade na sua infraestrutura, alta demanda por soluções fundiárias, carência de espaços de lazer e elevados índices de violência

O território abriga um conjunto expressivo de OSC's que atuam em diversas frentes, como educação popular, direitos humanos, meio ambiente, educação, cultura, capacitação profissional e economia solidária, entre outras. Essas organizações possuem trajetórias marcadas por vínculos com as comunidades locais, construções coletivas e ações voltadas à emancipação dos sujeitos. Muitas delas surgiram em contextos de carência do poder público e se consolidaram como referências na promoção de direitos.

Historicamente, essa região se caracterizou por sua resistência política, sendo palco de importantes mobilizações sociais voltadas à defesa do direito à moradia, ao saneamento, à saúde, à educação e à cultura. Diante disso, as OSC's que atuam no território, na sua maioria, também enfrentam desafios significativos no que se refere à sustentabilidade institucional, a gestão e à sua capacidade de articulação com políticas públicas. A ausência de instrumentos avaliativos que considerem suas especificidades e potencialidades dificulta a sistematização das práticas, a tomada de decisão e a elaboração de estratégias voltadas ao fortalecimento institucional.

Foi nesse contexto que se desenvolveu a proposta de construção da tecnologia AVALIA OSC's, com o intuito de apoiar essas organizações em seus processos de autoavaliação e planejamento fortalecendo sua atuação social e sua identidade institucional. O engajamento das organizações locais e a abertura ao diálogo foram elementos centrais para o desenvolvimento da pesquisa, conferindo legitimidade e profundidade ao processo investigativo.

4. Metodologia

A metodologia de pesquisa utilizada, sendo a que se mostrou mais adequada para o objetivo estabelecido foi a qualitativa. A abordagem metodológica foi a pesquisa-ação uma vez que buscou uma articulação entre

interesses da prática (OSC's) e acadêmicos (conceituais). A técnica metodológica preponderante foi a observação participante, por possibilitar um envolvimento com as atividades e as pessoas que vivenciam o cotidiano das OSC's. Ambas foram escolhidas por sua adequação à proposta de construção coletiva do conhecimento e por permitirem o engajamento ativo dos sujeitos envolvidos no processo investigativo.

A pesquisa-ação se mostrou especialmente relevante por promover a integração entre teoria e prática, ao passo que a observação participante possibilitou o aprofundamento nas dinâmicas internas e nas ações das OSC's no território.

Considerando a utilização neste trabalho da pesquisa-ação e da observação participante, vale aqui trazer a lição de Thiollent, para quem

[...] diante dos desafios do mundo atual, parece-nos mais importante, no campo das metodologias participativas, buscarmos a convergência ou a complementaridade entre tendências da pesquisa-ação e da pesquisa participante do que a polêmica entre propostas vizinhas, cujas eventuais divergências são secundárias (2011).

Neste sentido,

Fazer referência a várias filosofias não significa ecletismo, mas tentativa de uma justificada complementaridade entre pontos de vista teóricos e práticos. O importante é dar conta das ações dos atores envolvidos em situações problemáticas, e aprender juntos (pesquisadores e membros das situações) com base nas experiências compartilhadas. Vários pontos de vista são assim comparados, dando lugar à triangulação dos dados e possíveis interpretações dos significados.

A pesquisa foi desenvolvida entre os anos de 2022 e 2024 e envolveu cinco organizações localizadas na Península de Itapagipe: a Associação de Moradores do Conjunto Santa Luzia (AMCSL), com atuações na economia solidária por meio do Banco Comunitário de Santa Luzia; a Associação João de Deus (hoje denominada Associação Coração de João), com ações na área de educação; a Associação Beneficente e Democrática dos Alagados de Itapagipe (ABDAI), cuja luta em prol da regularização fundiária é sua principal bandeira; o Centro de Arte e Meio Ambiente (CAMA), com projetos voltados para a área ambiental e a Associação das Doceiras, Cozinheiras e Confeiteiras de Itapagipe (ADOCCI), com suas ações voltadas a capacitação profissional. As organizações foram selecionadas com base em sua trajetória no território e na diversidade de suas respectivas áreas de atuação. Neste contexto a

participação nas reuniões da REDE CAMMPI (Comissão de Articulação e Mobilização dos Moradores da Península de Itapagipe), um espaço de mobilização e ação articulada de OSC's da Península de Itapagipe, facilitou a aproximação e posterior definição daquelas que fizeram parte da pesquisa. Foram considerandos a diversidade de áreas de atuação e a disposição para participar ativamente do processo.

As etapas da pesquisa foram estruturadas da seguinte forma: (I) mapeamento inicial das OSC's e observação de suas rotinas e processos de trabalho; (II) realização de rodas de conversa com membros das organizações para levantamento de percepções sobre a gestão interna e externa; (III) oficinas colaborativas para formulação dos indicadores de avaliação; (iv) construção da primeira versão da matriz AVALIA OSC's; (v) apresentação do instrumento em cada organização; e (VI) validação e ajustes da ferramenta com base no retorno dos participantes.

A participação dos estudantes de graduação em administração e outros cursos da UFBA e de alunos vinculados ao PDGS e ao NPGA (Núcleo de Pós-Graduação em Administração da EAUFBA), foi fundamental tanto no processo metodológico quanto no fortalecimento da dimensão formativa da pesquisa. No decurso da pesquisa, este autor atuou como facilitador nas oficinas, sistematizador de dados e mediador do diálogo entre a academia e os atores sociais das OSC's. Essa participação contribuiu para a formação crítica dos estudantes e para a construção de uma postura acadêmica comprometida com a realidade social.

Esta fase da pesquisa contemplou dois momentos significativos, a sua inserção em dois componentes curriculares vinculados a EAUFBA. O primeiro deles no componente curricular do curso de Graduação em Administração denominado ADMB 80 – Administração Política, e que tem como objetivo possibilitar ao aluno a compreensão da Administração como campo disciplinar ao propor estudos sobre as fundamentações teóricas e metodológicas da Administração política. O segundo, ensejado pelo tema em estudo, no componente curricular ADMK 28 - Coproduzindo Competências em Gestão de Organizações da Sociedade Civil no formato ACCS – Ação Curricular em Comunidade e em Sociedade, caracterizada como uma atividade de

curricularização da extensão da formação dos estudantes da UFBA. Estes componentes curriculares favoreceram um ambiente adequado para a integração entre a academia e a sociedade civil e deu subsídios para o desenvolvimento do estudo.

5. Desenvolvimento do Instrumento AVALIA OSC's

O instrumento de avaliação AVALIA OSC's foi concebido como uma matriz composta por três dimensões de análise: Sociopolítica, Político-institucional e Técnico-operacional. Cada dimensão contempla, em suas respectivas subdimensões de análise, um conjunto de indicadores e subindicadores definidos coletivamente com base nas práticas e nas experiências das organizações participantes. A proposta da matriz é oferecer uma ferramenta de fácil aplicação, que possa ser utilizada pelas próprias organizações como instrumento de avaliação, reflexão e planejamento.

5.1 Dimensão Sociopolítica

A dimensão sociopolítica aborda as formas de inserção das OSC's em seus territórios, sua articulação em redes, a promoção da participação social e os mecanismos de controle e deliberação coletiva. Foram considerados aspectos como a existência de conselhos internos, assembleias regulares, formas de comunicação com os públicos atendidos, relações com outras entidades e capacidade de mobilização comunitária.

5.2 Dimensão Político-institucional

A dimensão Político-institucional diz respeito aos elementos estruturantes da identidade organizacional, tais como missão, visão, valores, histórico de atuação, estratégias de sustentabilidade financeira, políticas de transparência e prestação de contas. Esta dimensão foi considerada essencial para avaliar a coerência entre o discurso e a prática institucional e para promover maior clareza na definição dos objetivos estratégicos da organização.

5.3 Dimensão Técnico-Operacional

Esta dimensão refere-se aos aspectos ligados à estrutura administrativa, aos processos internos e à gestão de processos das OSC's. Os indicadores

formulados contemplam elementos como existência de planejamento estratégico, mecanismos de monitoramento e avaliação de ações, rotinas administrativas, gestão financeira, uso de tecnologias da informação e qualificação da equipe técnica.

5.4 Processo de Coconstrução da Matriz de Análise denominada AVALIA OSC'S

A matriz foi construída a partir da participação dos alunos de graduação e de oficinas temáticas realizadas com representantes das OSC's. As oficinas utilizaram metodologias participativas, como dinâmicas de grupo, mapeamentos coletivos e estudos de caso, para fomentar o diálogo e a troca de saberes. A versão inicial da matriz foi submetida a procedimentos de validação das dimensões e subdimensões de análise pelos alunos da graduação e, a seguir, pelas próprias organizações no que tange aos indicadores. Após a validação, foram realizadas sessões de devolutiva para discussão dos resultados, sugestões de ajustes e sistematização das experiências vividas.

As contribuições das OSC's foram fundamentais para eventuais adaptações dos indicadores à realidade do território e aos seus respectivos modelos de gestão com o intuito de garantir a legitimidade da ferramenta. Além disso, a flexibilidade da matriz permite que ela seja customizada de acordo com as especificidades de outras organizações ou contextos territoriais, reforçando seu caráter de tecnologia social replicável.

Da forma como se configurou o desenho do instrumento, o processo de validação dos indicadores e subindicadores considerou como pressuposto central o desenvolvimento de um formato dialético, contextual e dialógico, envolvendo os estudantes, pesquisadores e os atores sociais (das OSC's selecionadas) nos processos de interpretação crítica e contextualizada da realidade social e organizacional. Este processo orientou-se por intercambiar os saberes e práticas administrativas desenvolvidos no âmbito da Universidade e das OSC's, visando contribuir para uma gestão democrática.

Para aferir a adequação dos indicadores e subindicadores que compõem a matriz ao contexto organizacional das OSC's, foram definidos critérios que

tenham como objetivo orientar a pertinência dos mesmos em face da composição da matriz de análise. Neste sentido foram definidos quatro deles: **Interpretabilidade**, que permite avaliar se o indicador auxilia a interpretar a realidade singular das OSC's, em comparação com outras formas de gestão (pública e privada, por exemplo); **Clareza**, que permite avaliar se o indicador revela clareza na escrita e permite aos atores sociais das OSC's ter um entendimento claro dos questionamentos; **Relevância**, que permite avaliar se o indicador tem relevância para os objetivos da pesquisa e se reflete, adequadamente, as dimensões/subdimensões de análise proposta e **Validade**, que permite avaliar se o indicador tem validade para os objetivos da pesquisa: avaliar capacidade de gestão democrática de OSC's.

6. Resultados e Discussão

A aplicação do AVALIA OSC's junto às organizações participantes permitiu identificar importantes aprendizados, potencialidades e fragilidades relacionadas à gestão das OSC's que fizeram parte do escopo da pesquisa. Os dados obtidos a partir do procedimento de validação dos indicadores foram analisados a partir de elementos empíricos na perspectiva de quem vivencia o cotidiano das OSC's a partir de variadas funções laborais, o que possibilitou a produção de interpretações contextualizadas e, por conseguinte, a concepção de caminhos para a proposição de estratégias de melhoria a partir da eventual aplicação do instrumento de avaliação.

Nas dimensões técnico-operacional e Político-institucional, observou-se que, apesar do compromisso ético-político das organizações com suas causas, muitas ainda carecem de sistematização de práticas administrativas, processos de planejamento formalizados e rotinas de avaliação interna. Em algumas delas, por exemplo, o planejamento de atividades estava vinculado majoritariamente a exigências de editais ou parcerias específicas, não sendo integrado como prática regular de gestão. A ausência de ferramentas formais de monitoramento impactava diretamente a capacidade de mensurar resultados e de planejar ações futuras com base em evidências.

Por outro lado, na dimensão Sociopolítica, os resultados evidenciaram a força das OSC's como espaços de mobilização, resistência e pertencimento territorial.

A atuação em rede, o vínculo com movimentos sociais e a escuta ativa das comunidades foram aspectos recorrentes e valorizados por todas as organizações. Esse capital social, embora nem sempre formalizado institucionalmente, constitui um importante diferencial em relação a modelos gerencialistas baseados exclusivamente em metas e resultados numéricos.

A validação do instrumento também revelou sua utilidade pedagógica. Os estudantes participantes relataram ganhos significativos na compreensão de processos organizacionais, nas dinâmicas de participação e no papel das OSC's na promoção de transformações sociais. A experiência proporcionou a vivência da interdisciplinaridade e do trabalho em equipe, aspectos fundamentais para a formação de profissionais comprometidos com a transformação social.

Outro ponto relevante foi o processo de devolutiva dos resultados às organizações. Ao visualizarem os dados sistematizados a partir da matriz AVALIA OSC's, muitas delas relataram surpresa ao identificarem potencialidades não percebidas anteriormente, além de pontos de atenção para os quais não havia clareza. Esse movimento pavimentou o caminho para a promoção de debates internos e, de modo consequente, para uma mobilização de ações de reorganização, como reformulações de processos, revisões de planejamento e fortalecimento do diálogo.

O processo evidenciou que, mais do que um instrumento de diagnóstico, o AVALIA OSC's se configura como um dispositivo mobilizador, capaz de desencadear reflexões estratégicas, reconfigurações institucionais e aprendizagem organizacional. Sua aplicabilidade, no entanto, está condicionada à existência de ambientes abertos à escuta e ao desejo coletivo de transformação. Por isso, sua implementação requer mediação qualificada e acompanhamento contínuo.

7. Conclusão

O presente artigo apresentou o percurso de desenvolvimento e validação da tecnologia social AVALIA OSC's, voltada à avaliação da capacidade de gestão de organizações da Sociedade Civil. Fundamentado nos referenciais da Administração Política e da Gestão Social, o estudo articulou teoria e prática por meio de uma abordagem metodológica participativa, com forte inserção

territorial e acadêmica.

A experiência vivenciada no território da Península de Itapagipe demonstrou que a construção de tecnologias sociais, cocriadas, pode potencializar o protagonismo das OSC's ao reconhecer suas práticas, fortalecer sua identidade e promover melhorias concretas na gestão organizacional. A matriz construída reflete a realidade das organizações envolvidas, ao mesmo tempo em que oferece parâmetros que podem ser adaptados e replicados em outros contextos, desde que respeitadas suas especificidades.

Além disso, a articulação entre Universidade e Sociedade Civil revelou-se potente para a produção de conhecimento comprometido com a transformação social. A presença dos estudantes como sujeitos ativos do processo qualificou tanto os produtos quanto os percursos metodológicos, reforçando a importância da extensão universitária crítica, dialógica e transformadora.

Entre os principais desafios identificados estão a sustentabilidade institucional das OSC's, a ausência de políticas públicas de fomento à avaliação participativa e a dificuldade de manter práticas sistemáticas de planejamento e monitoramento. Tais desafios apontam para a necessidade de políticas públicas voltadas ao fortalecimento do terceiro setor, com ênfase na valorização da gestão democrática.

Verificou-se que as OSC's não dispõem de um instrumento para avaliar a capacidade de gestão. Isso não quer dizer que não venham aprimorando seus processos de gestão. Tanto é que as mesmas têm demonstrado um elevado crescimento da eficiência e eficácia nos resultados e na expansão dos projetos e ações postos em prática. Além disso, discutem possibilidades de aperfeiçoamento das ações de forma participativa e integrada, dando voz e vez ao seu corpo funcional

Restou provado que as organizações da sociedade civil desempenham um papel de altíssima relevância no contexto da promoção de transformações sociais, tanto na perspectiva individual quanto coletiva no âmbito do Território da Península de Itapagipe, na medida em que contribuem de forma decisiva para o desenvolvimento socioterritorial. Vale ressaltar que ao longo do tempo foram desenvolvidos, por parte das OSC's pesquisadas, práticas e saberes que

tornam a continuidade da sua existência algo preponderante para o alcance do bem-estar no âmbito do Território da Península de Itapagipe.

Diante ao exposto, acredita-se ser um dever da Administração Pública pavimentar caminhos, nos termos das legislações vigentes e seguindo os princípios constitucionais, para que as OSC's sejam acolhidas como coparticipes naquilo que se crê ser a intencionalidade do Estado com base na Teoria da Administração Política: promover o bem-estar. Isso, de forma independente de continuidade ou descontinuidade de grupos de poder político.

Conclui-se, portanto, que o AVALIA OSC's constitui uma contribuição relevante para o campo da gestão social, tanto do ponto de vista teórico quanto prático. Por representar um tipo de gestão cujas decisões são tomadas de forma partilhada, não coercitiva, dialógica, emancipadora, isenta de competição e mediante interconexões com os fenômenos sociais, acredita-se ser o Terceiro Setor o *lócus* da Gestão Social. Sua efetividade, no entanto, depende do engajamento das organizações, da mediação qualificada de atores envolvidos e do reconhecimento da avaliação como prática política, coletiva e emancipadora.

Por fim, cabe registrar que os resultados desse estudo trouxeram contribuições relevantes para a consolidação dos estudos da Administração Política e da Gestão Social como recursos teóricos-analíticos críticos que ampliam a interpretação dos fenômenos administrativos como expressão de fenômenos sociais concretos

Referências

Bresser-Pereira, L. C.; Grau, N. C. (1999). **O público não-estatal na reforma do Estado**. São Paulo: FGV.

Brandão, C. R. (1981). **O que é método participativo**. São Paulo: Brasiliense.

Cançado, A. C., Pereira, J. R.; Tenório, F. G. (2015). **Gestão social: epistemologia de um paradigma**. Curitiba: CRV.

Cançado, Airton Cardoso; Tenório, Fernando Guilherme; Pereira, José Roberto. **Gestão social: reflexões teóricas e conceituais** Cadernos EBAPE.BR, vol. 9, núm. 3, septiembere, 2011, pp. 681-703 Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas Rio de Janeiro, Brasil.

Guimarães, Maria do Carmo Lessa; Santos Sandra Maria Chaves dos; Melo, Cristina; Sanches Filho, Alvino. **Avaliação da capacidade de gestão de organizações sociais: uma proposta metodológica em desenvolvimento.** Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 20(6):1642-1650, nov-dez, 2004.

Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. (2014). Estabelece regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Recuperado de <https://www.planalto.gov.br>

Santos, R. S; Ribeiro, E. M. (1993). **A administração política brasileira.** *Revista de Administração Pública*, v. 27, n. 4, p. 102-135.

Santos, R. S. (2009). **Em busca da apreensão de um conceito para a Administração Política.** In: SANTOS, R. S. A administração política como campo do conhecimento. São Paulo, Salvador: Editora Hucitec, Edições Mandacarú.

Santos, R. S.; Ribeiro, E. M.; Silva Santos, T.C. (2009). **Bases teórico-metodológicas da administração política.** *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 4, p. 919-941.

Tenório, F. G. (1998). **Gestão social e cidadania: reflexões sobre a prática.** *Revista de Administração Pública*. 42(3), 529–548.

THIOLLENT, Michel. **Action research and participatory research.** An overview. *International Journal of Action Research*, v. 7, n. 2, p.160-174, 2011. Disponível em: <http://wp.ufpel.edu.br/consagro/files/2011/11/THIOLLENT-Michel-Action-Research-and-Participatory.pdf>

THIOLLENT, Michel Jean Marie; COLETTE, Maria Madalena. **Pesquisa-Ação, Universidade E Sociedade.** *Revista Mbote*, Salvador, Bahia, v. 1, n.1, p.042-066. jan./jun., 2020. <https://www.revistas.uneb.br/index.php/mbote/index> | ISSN: 2675-6048.